

KONFLIKTE IM KLINIKALLTAG ALS CHEFARZT LÖSEN

Autor: Hans-Georg Lauer



Spätestens seit der DRG-Reform sind Chefärzte nicht nur Experten auf ihrem medizinischen Gebiet. Heutzutage werden von Chefärzten Managerqualitäten verlangt.

Was meine ich damit? Die Klinikverwaltung erwartet, dass die unterschiedlichen Interessen der in einer Klinik versammelten Berufsgruppen (Pflege, Therapeuten, medizinische Fachkräfte, Ärzte, usw.) effektiv vom Chefarzt koordiniert werden. Dies setzt eine Fähigkeit zur Moderation voraus. Konflikte müssen von ihm rechtzeitig erkannt und zielgerichtet gelöst werden.

Angesichts der mit einem Konflikt einhergehenden Emotionen ist das im Klinikalltag nicht einfach. Von Chefärzten wird erwartet, dass sie auf die unterschiedlichen Befindlichkeiten eingehen können und dafür sorgen, dass Konflikte beigelegt werden, so dass die medizinisch therapeutische Arbeit im Vordergrund stehen kann. Es reicht nicht, abzuwarten und zu hoffen, die Dinge werden sich von selbst regeln. Eine beliebte Strategie, wenn es um Konfliktlösung geht, die aber zu Unzufriedenheit beim Personal und letztlich zu Abwanderungstendenzen führen kann.

In meinem Coaching schauen wir darauf, ob es sich um einen Konflikt handelt und in welchem Stadium sich dieser Konflikt befindet. Gemeinsam entwickeln wir Konfliktlösungsstrategien.

Wo Mitarbeiter in einer Klinik aufeinandertreffen, ist es nicht verwunderlich, wenn es zu unterschiedlichen Auffassungen, also letztlich zu Konflikten kommt. Konflikte stehen für unterschiedliche Ziele, unterschiedliche Werte und den Kampf um knappe Ressourcen. Meist gehen Sie mit stärkeren Emotionen einher. Als Chefarzt sind Sie unter anderem deshalb in der Führungsrolle, um Konflikte zu regeln und beizulegen.

Einige typische Auslöser für Konflikte in Kliniken können sein:

- Missverständnisse aufgrund unzureichender Kommunikation zwischen Chefarzt und Personal
- Gefühl unterschiedlicher Berufsgruppen, ungerecht behandelt zu werden
- Keine Kritikfähigkeit einzelner Mitarbeiter in der Klinik
- Misstrauen unter den Ärzten
- Unvereinbare Persönlichkeiten und Einstellungen
- Kämpfe um Macht und Einfluss zwischen den Ärzten
- Wettbewerb um knappe Ressourcen

Konflikte kann es in der Klinik zu unterschiedlichen Themen geben:

- zwischen ärztlichem Direktor und Chefarzt, wenn es um das Patientenwohl und die Sicherheit der Patienten geht
- zwischen Klinikverwaltung und Chefarzt, wenn es um die betriebswirtschaftlichen Ziele, Case-Mix Punkte und andere Abteilungskennzahlen geht
- zwischen Oberärzten und Assistenzärzten, wenn es um den Dienstplan geht
- zwischen Chefarzt und Oberärzten, wenn es um die zusätzliche Übernahme von Projekten geht
- zwischen Chefarzt und OP-Personal, wenn es um den Einsatz spezieller OP-Materialien oder Investitionen geht

Klassischerweise stellt sich bei Konflikten die Frage, ob es um unangenehme, Sorgen machende Situationen geht, die man am besten vermeidet, oder ob es stattdessen Chancen zur Weiterentwicklung der Entscheidungsprozesse und Prozeduren im Klinikalltag sein können. Wie schauen Sie als Chefarzt auf diese Fragen? In meinem Coaching lernen Sie, Konflikte als etwas Positives zu sehen. Konflikte für die Entwicklung ihrer Klinik zu nutzen.

Wie aber löst man Konflikte, wenn man das nicht im Studium gelernt hat? Es braucht eine Konfliktlösungskompetenz und -strategie. Diese arbeite ich gemeinsam mit Ihnen in meinem Coaching.

Einige typische Fragen, die sich in meinem Chefarzt Coaching immer wieder stellen:

- Wie gehe ich als Chefarzt auf die Konfliktparteien zu? Mit wem spreche ich zuerst? Mit welchem Ziel gehe ich in das Gespräch?
- Was mute ich den Konfliktparteien zu? Was ist von welcher Berufsgruppe und welcher Hierarchieebene zu erwarten? Wie viel Druck ist genau richtig und wo überziehe ich mit meinen Erwartungen?
- Wie sieht eine gute Konfliktlösung aus? Inwieweit können die Konfliktparteien diese selbst erarbeiten, inwieweit muss ich mich als Chefarzt involvieren?
- Wie kann ich die Vereinbarung zur Konfliktbeilegung kontrollieren, ohne meinen Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln, ich würde Ihnen nicht trauen?

Vorgehen bei Konflikten in meinem Coaching:

- Beschreibung der Ausgangssituation
- Ausführliche Analyse des Konflikts, Beleuchtung der Interessen und Persönlichkeiten der am Konflikt beteiligten Personen
- Definition einer Konfliktmoderation und einer Konfliktlösungsstrategie
- Umsetzung im Klinikalltag
- Reflexion der Lösungsqualität im Klinikalltag

Viele Chefarzte haben in meinem Coaching davon profitiert, dass sie ihr Harmoniestreben um eine gewisse Konfliktbereitschaft ergänzen konnten. Sie haben in meinem Coaching gelernt, Konflikte anzunehmen. Sie verstehen jetzt besser, dass Konflikte helfen, Unterschiede in den Auffassungen deutlich zu machen und können so konstruktive Lösungen entwickeln.